

社会福祉施設長のリーダーシップ

— 部下から見るリーダーシップの理想と現実 —

柴 田 悟 一

目 次

はじめに

1. リーダーシップ研究の概要
2. リーダーシップの4機能
3. 部下が考える理想の施設長の4機能評価
4. 部下から見た現実の施設長の4機能評価
5. 理想と現実のギャップ
6. 現実の施設長に関する部下評価の機能間相関
7. 理想の施設長に関する部下評価の機能間相関

おわりに

はじめに

マネジメントの世界で、古くて新しい、あるいは永遠のテーマの1つであるのがリーダーシップの問題であろう。組織学会の機関誌「組織科学」の最近号（Vol.43 No.2 2009：平成21年12月20日）においても「リーダーシップ・セオリー・ホライゾン」という特集を組んでいる。また、有名

な Bass (2008) の *The Bass Handbook of Leadership* において引用されているリーダーシップに関する研究は約8,700にも及んでいる。さらにまた、コンサルタントや、実際に部下を持つ管理者の多くが、リーダーシップに関する体験・主張を著書にまとめて発刊している。

このように未だにこのリーダーシップに関する問題は多くの人々の関心を引きつけるテーマであり、そのことはまた、リーダーシップについて悩む人々の存在を示しているとも言えるのである。

ところが、この関心が高いリーダーシップの問題についての研究分野について見てみると、その多くがいわゆる民間企業におけるそれである。言い換えれば民間企業以外の分野でのリーダーシップ研究が少ないということである。現時点では民間企業以外でのデータがあまり蓄積されていないのが現状である。

本論文はこの少ない分野の1つである社会福祉施設における施設長のリーダーシップについて論じるものである。今回筆者は、社会福祉施設の施設長の下で働く主事クラスの人たちにアンケート調査を行った。

今回筆者が行った調査の狙いは、かつて、(株)日本リクルートセンター(後に(株)リクルート)人事教育事業部(現株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)が管理者の行動因子分析から発見した4つのリーダーシップ機能が、今日の社会福祉施設の施設長にも十分当てはまるかどうかを検証することである。筆者は長年いろいろな組織のリーダーと言われる管理者と仕事をして来た中から、この4つの機能が極めて実践的な説明力を持つと考えている。そこでこの4機能を現在の社会福祉の施設長に当てはめ、その有効性を分析することが本論文の目的である。

1. リーダーシップ研究の概要

既述したように、リーダーシップに関する研究は既に膨大なものを数えている。そしてこれらの研究内容を、時代的な流れと組み合わせている

いる分類することも多くの研究者によってなされている。これについて本論では詳細に検討するつもりはない。ただ、リーダーシップ研究の大きな分類・流れについての概観をしておくことは有意義であろうし、筆者自身のリーダーシップ研究に対する研究態度を述べておく必要はあるだろう。

(1) リーダーシップの定義から考える

リーダーシップの定義も、研究者によって若干のニュアンスの違いはある。しかし今日、ほぼ次の点では一致しているものと思う。それは「組織目的達成に向けて人々を動機づけるための影響の過程（影響力）」というものである。

そもそもリーダーシップが議論されるのは組織においてである。すなわち、単独の個人において語られることはない。「一定の目的を達成するための複数の人々の協働のシステム」(Barnard 1938)としての組織において議論される。したがってリーダーシップ問題において重要なのは、複数の人々が組織目的を達成しなければならず、それを先頭に立って実行し、人々を引っ張って行くリーダーを必要とし、したがってこのリーダーのリーダーシップが重要となる、ということである。そして次に、このリーダーがリーダーシップを発揮するためにはどのような姿で、どのような方法でアプローチするかが問題となってくる。それが、ここで述べる影響の過程であり影響力なのである。

このように考えることから、筆者は、このリーダーシップの定義「影響の過程（影響力）」を指標としてリーダーシップを考えることが、有意義であると思っている。このことは特に実践の場で有効である、と経験的に考えるところでもある。

では、この「影響の過程（影響力）」をどのように考えるかである。筆者は次の2つの領域に分類し、考察するものである。

A. リーダーの個人特性（パーソナリティー）

B. リーダーシップ機能

この2つの領域での考察である。まずAから見ていこう。

(2) リーダーの個人特性

この領域においては、1930年代・40年代の初期のリーダーシップ研究において、歴史的に重要な役割を果たした人々に関しての「個人の先天的資質・能力論」として研究されたものから、現代の特に成功した実務家についての、先天的なものではなく、人が成長していく過程で身につけていく個人特性（よく、パーソナリティーと言われるものである。本稿では個人特性として論じる）の研究に至るまで様々なものを挙げる事ができる。その中で、特に初期のリーダーシップ研究における「個人的先天的資質・能力論」には、それが、極めて特殊的・先天的なものという批判が与えられ、その後の研究ではあまり取り上げられなくなっていく。

しかし、その後現代においても、この個人的資質に関する研究は終わることがない。なぜなら、リーダーが人々に影響を及ぼす時、そこにはリーダーの持つ個人特性が大きな意味を持っていることを、われわれは経験的に知っているからである。しかしその資質は、決して先天的なものだけではなく、上述したように、後天的に人が努力することによって身につけて行くことが可能な個人特性として考えられるからである。この後天的な努力によって創られていく個人特性の違いが、リーダーシップの違いを生み出していくのである。したがってそこでは個人の資質という表現ではなく、特性という表現が一般的には使われている。本稿においても特性として論述する。

では、優れたリーダーとしてどのような個人特性が明らかとなっているのであろうか。これについても多くの研究がある。本論はそれを明らかにすることが本旨ではないことから、その1例を概観するにとどめることにする。

(2) - 1. クーゼスとポスナーの研究

個人が信頼を置くことができるリーダーを思い浮かべた時、そのリーダーの個人特性をどのような形容詞で表現できるか、を調べることによって、リーダーシップの特性を明らかにしたものにクーゼスとポスナーの研究がある (Kouzes, James, M., and Barry Z. Posner 1991). この結論の1つを示そう。複数年および日本のデータも含まれ、年度によってその順位は異なるものの、上位4つに入るものが以下の4つである (日本語訳は金井にしたがった。金井壽宏2005)。

- ① honest (正直な)
- ② forward-looking (前向きな)
- ③ inspiring (わくわくさせてくれる)
- ④ competent (有能な)

この4つの形容詞をリーダーシップの前に付けるならば次のようになる。すなわち、

- ① honest leadership (正直なリーダーシップ)
- ② forward-looking leadership (前向きなリーダーシップ)
- ③ inspiring leadership (わくわくさせてくれるリーダーシップ)
- ④ competent leadership (有能なリーダーシップ)

これらを見てみると、全てにおいてかなり抽象的である。したがってこれを受け取る側、すなわちフォロアーが、この形容詞でイメージする「信頼できるリーダー像」は、フォロアーによってかなり異なるのではないかと思われる。1例を挙げてみよう。honest leadership (正直なリーダーシップ) といった場合、この正直というところを、「何でも一生懸命聴いてくれる」すなわち「聞き上手」というイメージでとらえる人もいるだろう。あるいは「上層部で決まったことを何でも下へ伝えてくれる」とイメージする人もいるだろう。あるいは「何事もまじめに熱心に仕事を行う」リーダーをイメージするかもしれない。すなわち「正直」「誠実」といった言

葉は、それをイメージするには具体的な行動を過去の経験から採り出している。つまりイメージする人々が、個々の経験に照らし合わせて異なった意味合いをこの言葉に当てはめる可能性は極めて高いと言って良いのである。

しかしいずれにせよ、ここに取り上げた4つの形容詞は明らかに具体的な行動因子を示すものではなく、リーダーの個人特性を示すものである。そして、こういった個人特性が人々に影響を及ぼすことを論じているのである。やはり、リーダーの持つ個人特性の重要性は今もって主張されるところである。

では次に、個人特性に関する多くの研究をサーベイし整理した白樫の研究を見ておこう。

(2) - 2. 白樫の整理

白樫(1985)は、ストッデイル(Stogdill 1948)、バス(Bass 1981)を参照しながら「リーダーにはどんな能力・資質が要求されるか」を整理している。その整理の中では8つの因子が挙げられている。しかしその中で、時にはリーダーシップとの間にマイナスの相関が現れるものも含まれている。そこでここではこれらのマイナスの相関がある因子は省き、常にプラスの相関がある因子のみを挙げておく。

- ①自信……多くの研究で、この自信とリーダーシップとの間には常にプラスの相関があるとする。しかし白樫は、必ずしも一方が原因で他方が結果であるとは断定しにくい、と述べている。たしかに因果関係を明らかにすることは難しい。しかし、リーダーシップとの間にプラスの相関があることに意味がある。自信があるリーダーはフォロアーから信頼を得ると言えるからである。
- ②社交性・対人的技能……ここでの社交性とは、人とのつきあいを好む、またはそれが上手い傾向である、ということである。また、対人的技能とは、他者との人間関係をスムーズに運び、その状態を維持するた

めの技能・方法、としている。これらの特性・能力とリーダーシップとの間には、常にプラスの相関があるという結果を示している。

③活動性・エネルギー……リーダーシップを発揮できる優秀なリーダーは、エネルギーであり、十分な体力を持ち、水準の高い身体的活動を保持する傾向がある、というものである。

⑤社会的参加……フォロアーに比べより多くの種類の集団活動に参加し、深く関わっているという状況を指摘している。

⑥責任感……責任を持って行動する要因であり、全ての研究で常にプラスの相関を示す、としている。

以上、ここでは6つの因子を取り上げ、これらがリーダーシップとの相関が常にプラスとして現れるとしている。すなわち、こういった特性を持っているリーダーが、フォロアーに対してプラスの影響力を発揮できると整理されるのである。

これらは、先に検討したクーゼスとポスナーの研究と比較するならば、かなり具体的イメージが湧く特性である。こういった特性を意識した行動がとれれば部下から高い評価を得るものと言えるのである。

(2) - 3. 筆者の考えるリーダーシップ特性

ここでは、筆者が考えるリーダーシップ特性について整理しておく。

筆者はこれまでに、多くの実務家に対してリーダーシップ研修を行ってきた。その際に使用するリーダーシップ特性は、既述した(株)日本リクルートセンター・人事教育事業部(現株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)が行った実態調査の中から発見されたリーダーシップ特性である(潮崎通康1978)。その因子の具体的内容については、若干筆者が手を加えている(柴田悟一・中橋國藏2003)。それは以下の4つである。

①性格的強靱性……意志が強く、言動に自信がある。また人前では弱音をはず、不安な様子を見せないという、ストレスに耐える強さがある。

- ②支配性……対人接触場面において積極的、主導的行動がとれる。
- ③決断性……意志が強く、物事に分析的で合理的な判断ができる。
- ④社交性……人間関係において円滑な順応性があり、対人適応性に優れている。

以上の4つの因子をリーダーシップ特性と考えるものである。そしてこの4つの因子を実際の行動レベルで活用するためには、常に内外の情報を収集し、それを分析し、思考する、という行為を行うことが必要と考えている。そうすることによって、意志も強くなり、合理的判断ができ、積極的行動につながると思われるのである。

以上3つの研究を概観したが、要は、リーダーシップが、フォロアーに影響を与える過程あるいは影響力と定義した時、そこにはリーダーの個人的な特性が考えられるということである。そしてその個人特性に関して研究者によっていろいろ挙げられるのであるが、最終的には筆者は、ここに示した4つの因子をもってリーダーの個人特性として整理し、実践的にも用いるところである。

(3) リーダーシップの2機能

先の個人的特性とは異なり、リーダーとしての役割をリーダーシップと考えるものである。上述の「Bリーダーシップ機能」すなわち、リーダーシップとはリーダーがフォロアーに影響を及ぼす際、リーダーとしての役割を遂行することで影響を及ぼす、と考えるものである。これを筆者はリーダーシップ機能と呼ぶ。そしてそれにはリーダーシップ研究の初期から明らかにされている2つの基本的な機能があり、筆者はこれを①仕事志向機能、②人間関係志向機能と呼んでいる。ただこの機能の名称は研究者によって異なっており、まずその例をここでは2つ取り上げておく。

①「構造づくり」と「配慮」

代表例として挙げられるのは、リーダーシップ研究で有名なオハイオ州

立大学の研究である (Stogdill 1950, 1974).

オハイオ州立大学の研究者たちによる実態調査において、因子分析の結果明らかになった重要な因子が「構造づくり」(initiating structure)と「配慮」(consideration)という2因子である。

ここで「構造づくり」とは、リーダーが、フォロアーである従業員の職務に対して積極的に関心を示し、課題達成に向けての計画づくり、基準づくりを行い、仕事の割り振り、責任、仕事の調整、権限の枠組み等を明確にする仕事中心のリーダー行動を表す因子である。

これに対して「配慮」とは、集団の凝集性を高めるために、人間的な関心をもってフォロアーに接し、相互の信頼関係を高め、意思疎通を図り、フォロアーが意思決定に参加できる機会をつくり、それによってフォロアーの個人的欲求を満たし、良好な人間関係を醸成することに配慮する、人間関係志向のリーダー行動因子である。この2つの因子を実際に行動に移すのがリーダーシップ機能である。

この研究以外にも、複数の研究によって2つのリーダーシップ機能が明らかにされているが、いま1つわが国の研究を見ておこう。

②「P 機能」と「M 機能」

三隅二不二の「P 機能」と「M 機能」は、わが国の研究者が開発したリーダーシップ機能としては最も有名なものと言える(三隅二不二 1984)。しかし基本的には上述のオハイオ州立大学研究の内容と同じと言って良い。すなわち「P 機能」とは「構造づくり」機能と同じであり、「仕事志向機能」である。P とは Performance の P であり、成果を志向し、生産性を上げることをめざすリーダーシップ機能である。そして M とは Maintenance の M であり、集団を維持するために、良好な人間関係を醸成しようとするリーダーシップ機能である。

以上、わずか2つの研究を簡単に紹介したに過ぎないが、実際の研究は極めて多く、しかもこの2つのリーダーシップ機能のみを強調する研究は

もちろんのこと、さらに第3、第4の機能を指摘する研究においても、ほぼ全てにおいてここで示す2つの機能は指摘されているところである。

このようにリーダーシップは基本的にはこの2つの機能で説明することができると考えて良い。筆者が考えるリーダーシップ機能もこの2つの機能を含んでいる。ただ筆者は次に述べるようにこの2つの機能のみではなく、さらに2つの機能を加えて4機能としている。しかしいずれにせよ、ここで取り上げた①仕事志向機能と②人間関係志向機能はリーダーシップにおいて最も基本とすることにおいては異論がない、というのが一般論と考えて良いであろう。

2. リーダーシップの4機能

リーダーシップに関する機能については古くから2つの機能が重視されてきていることを見てきた。しかし今日では、この2つの機能を基本としながらも他の機能も考えることが重要となってきたと考える。そこで筆者は、多くの企業で調査されかつ実践に供されてきた次の4つの機能が、リーダーシップ機能として重要なものと考えている。本論では、この4つの機能を基に考察していく。

既述したように、これら4つの機能はそもそもが、かつての(株)日本リクルートセンター人事教育事業部（現株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）が行った調査結果から得られたものである。ただし、その行動因子をまとめる機能名に関しては筆者が若干変更している。繰り返しになるが、今回は新たなリーダーシップ機能因子を探るのではなく、かつて提示された機能因子をそのまま受け入れ、果たしてこれらの因子が今日の社会福祉施設における施設長のリーダーシップ機能因子として受け入れられるかどうかを考察するものである。そしてその上で、現実の施設長がどの程度これらのリーダーシップ機能を発揮しているのかを明らかにしようとするものである。

そこです、この4つの機能について概説しておく。なお、はじめの2つについては、既に上で概観しているところであるが、筆者が4機能として取り上げることから、改めて今一度、筆者の考えを述べる意味からも、整理し記述することにしたい。

(1) 仕事志向機能

組織は必ず成果を求める。すなわち組織は必ず目的を持ち、この目的達成に向けて人々が活動する。この目的が、時間と場所を変えていろいろな成果として現れる。生産性の向上であったり、売上高の増加であったり、あるいはまたコストの削減であったりと、これらは全て成果である。この成果を得るためにリーダーはリーダーシップを発揮しなければならない。これが仕事志向機能である。

この機能の具体的な行動の例を挙げるならば、以下のようなものである。

「仕事というのは厳しいものであることをしっかり教えること」、「人々にはどんな仕事であれ目標を立てさせること」、「仕事の中でのムダ・ロスをなくす努力をさせること」、「納期等時間の重要性を認識させること」といったような行動である。

(2) 人間関係志向機能

ドラッカー（1973）も指摘するように組織はすぐれて人間関係であり、社会的存在である。したがってそこでは信頼・動機づけといったことが重要となってくる。また、組織が構成員によって継続して維持されていくためには、良好な人間関係が醸成されなければならない。こういった人間関係を維持するには、上述の仕事志向機能では十分に機能しない。改めて人間関係志向機能を発揮しなければならないのである。そして具体的な行動には以下のようなものが挙げられる。

人はいろいろな悩みを抱えている。それらの「悩みを聴いてやる」、ま

た人はいろいろな困難にぶつかる。そこで「困ったとき相談に乗ってやる」、人は自分が頼りにされていると感ずることで信頼関係を醸成することができる。そこで「組織上の問題について意見を求める（意思決定に参加させる）」という行動が具体的なものとなる。

(3) 情報収集・伝達機能

従来から言われてきた上記の2つの機能（仕事志向機能、人間関係志向機能）では十分に説明できない機能が新たに発見された。その1つが内外の情報を積極的に収集し、組織構成員に伝達するという機能である。

ここでの重要な具体的行動の1つは、「自分に都合の悪い情報を遠ざけてはいけない」、「悪い情報を集めよ」ということである。人は往々にしてイエスマンばかりを集めたがる。それは、自分に都合の悪い話は聞きたくない、自分を批判する人間を遠ざけたいという心理が働くからである。しかし、これでは組織はやがて崩壊する。

「悩みを聴いてやる」、「困ったとき相談に乗る」という良好な人間関係を醸成する「人間関係志向機能」の具体的行動も、ここにおいても必要である。リーダーは常に構成員の状況を把握しておかなければならないからである。

「不完全な情報を軽んずるな」も重要である。今日、組織を取り巻く環境状況はきわめて不確実である。したがって、収集される情報は決して完全・十分なものではない。これをリーダーは理解しているつもりでもつい、「もっとしっかりした情報を持ってこい」と、しかりつけたり、完全なものとなるまで行動を起こさないことがある。時にはこれが組織にとって失敗の原因となる。不完全な情報の中においても意思決定ができなければならないのである。

次に伝達という機能に関しては「情報は末端まで伝えよ」ということである。たとえ階層が下の組織構成員でも、組織全体の動きを知りたいと思

う。また知り得ることで彼らの行動が成果に結びつく。リーダーの中には、こんな情報は流さなくて良いと判断し、全体には情報提供を行わないリーダーがいる。そしてその結果、部下が他の部署からの情報で初めて自部署の問題を知り、リーダーに対する信頼を無くすというケースがある。やはり情報の共有は構成員全員で行わなければならない。

さらに「知識・技能を伝える」という行動が必要である。今日の組織論で言われる暗黙知を形式知として継承させることである。組織としては、個人に蓄積された知識・技能を他の人々に見えるようにし、継承しようとしていくことが必要である。組織は決して一人の力で動くものではない。戦略論におけるシナジー（相乗効果）が求められることから、「知識・技能の伝達」はきわめて重要である。

(4) 信頼性機能

新たに発見された2つ目の機能を信頼性機能と命名している。この機能の具体的な行動には大きく言って2つある。1つは「自ら自己啓発に努めること」であり、そしてそのことから蓄積される能力への信頼性であり、2つには「部下を公平・公正に評価すること」である。自己啓発に努めるリーダーの後ろ姿を見て部下はリーダーに信頼を寄せるのである。また、組織では人事考課を行うものであり、この考課に公平性・公正性を求めるのが部下である。上司たるリーダーは決して偏った判断をしてはならないということである。

3. 部下が考える理想の4機能評価

ではいよいよ、社会福祉施設で働く主事クラスの人たちに対して行った、「施設長のリーダーシップ」調査結果を分析する。今回行った調査は、2008年10月～12月に行われた(社)全国社会福祉協議会中央福祉学院での「社会福祉主事資格認定通信課程研修会」に参加した主事1,213名を対象とし

たアンケート調査である。そのうち有効回答は833件であった。この有効回答833を基に分析する。

今回筆者が行った調査は、上述したリーダーシップの4機能を前提としている。そして、これらの機能に関する具体的な行動の質問を、かつての株式会社日本リクルートセンターの調査から明らかになったものと関連させて作成している。

これらの質問について、(1) 理想とするリーダーにどの程度これらの行動を求めるか、すなわちそれぞれの行動をリーダーに求める程度はどれほどかを尋ねた。次に(2) では現実の自分の上司である施設長が現にどれほど実行しているかを判断してもらった。この2つについてまず結果を分析する。そして次に、この2つの結果から理想と現実のギャップを分析し、そこから今後施設長がしっかりと意識し改善してほしいリーダーシップ機能を明らかにすることとした。

そこでまずここでは、部下が考える理想の施設長について分析する。それが表1である(表中の数字は5点法による評価結果を示す)。

この結果をわれわれは十分理解しておかねばならない。なぜなら、今日の社会福祉施設の施設長のリーダーシップの理想モデルとして、この結果が意味を持っているということを証明したのである。既述したようにこれらのリーダーシップ機能は、かつての日本の企業における管理者の実態調査から発見したものであり、優れた管理者の行動因子だからである。そして、これらの4つの機能が、時代を超えてリーダーシップ機能として重要であるという結果なのである。では今少し個々の機能について考察していく。

(1) 理想の仕事志向機能

リーダーシップの4機能のうちまず第1の仕事志向機能について分析する。この機能に関する今回の調査での質問は、①仕事の厳しさを教える、

②仕事に目標を設定することを求める，③提供するサービスの質を高めるよう求める，④ムダ・ロスをなくすよう求める，の4つである。この4つの平均では5点中で4.04と高く，仕事志向のリーダーシップ機能が要求されることを意味している。まずこの点を押さえておきたい。次いで4つの項目について順次見ていく。

①の「仕事の厳しさを教える」では，平均点が3.83と4.00点を若干切っている点では気になる点数ではある。恐らくこの項目は，直接自分自身に要求される厳しさであることが理由となって，4.00を切る点数となっているのであろう。しかしやはりこの点数は，リーダーがリーダーシップを発揮していく場合の1つの行動として，仕事の厳しさを教えていくことの重

表1 部下が考える理想の施設長

N=833

(1) 仕事志向機能	平均	4.04
①仕事の厳しさを教える		3.83
②仕事に目標を設定することを求める		4.02
③提供するサービスの質を高めるよう求める		4.33
④ムダ・ロスをなくすよう求める		3.96
(2) 人間関係志向機能	平均	4.15
①施設長が決める重要案件について、管理職員に相談する		4.16
②職員に仕事を積極的に任せる		4.10
③職員が落ち込んでいるような時励ます		4.00
④職員に研修の機会を与える		4.32
(3) 情報収集・伝達機能	平均	4.27
①職員と会話（報告、連絡、相談）を行う		4.33
②施設利用者と話をする		4.40
③国・県・市等からの情報を職員に伝える		4.23
④理事会で決まったことを職員に知らせる		4.13
(4) 信頼性機能	平均	4.41
①他の施設の情報を集め、研究する		4.24
②問題が発生した時迅速に対応する		4.63
③職員を公平に扱う		4.55
④従来のやりかたにこだわらず、新しい提案をする		4.21

要性を意味していると考えられる。

この点から考えるならば④「ムダ・ロスをなくすよう求める」、についても4.00を若干切っている（3.96）のは、同じく自分自身への厳しい要求として考えられるからであろう。とはいえ、これはほぼ4.00とも言える高い点数である。リーダーシップとしての重要な行動なのである。

残る2つの行動すなわち②「仕事に目標を設定することを求める」、③「提供するサービスの質を高めるよう求める」の2つはいずれも4.00を超え、高い評価となっている。特に③の「提供するサービスの質を高めるよう求める」が4.33という高さである。社会福祉施設の競争優位の条件の1つとして、この質の向上は欠かせない要件であり、この遂行にリーダーシップを求めているのである。

(2) 理想の人間関係志向機能

人間関係志向機能については平均的に高い評価をしている。すなわち平均が4.15という高さである。職場における良好な人間関係づくりへの配慮をリーダーシップ機能として求めていることが理解できる。

次に個別の項目について見てみる。最も高い評価点がついているのが④の「職員に研修の機会を与える」の4.32である。職員の能力を引き上げることはもとより、こういった研修機会を提供することは、それだけ職員への支援の表れであり良い仕事環境を醸成することに役立つものである。部下自身が自らの成長の機会を望んでいることを理解すべきである。

次いで①の「施設長が決める重要案件について、管理職員に相談する」の要因の値が高く、4.16を示している。モチベーション論において「上司が自分に相談してくれる」という要因は、極めて高い仕事へのモチベーション要因である。すなわち、ハーズバーグの「動機づけ・衛生」理論（Herzberg 1966）から考えれば、上司が相談してくれるということは自分の存在を「承認」してくれた証となり、意思決定への参加から「責任感」

をもち、そのことから仕事への「達成感」につながると考えられるのである。

②「職員に仕事を積極的に任せる」が4.10と高い値となっている。この「任せる」という行為は、明らかに部下の存在を認めたことであり、また任されたことにより本人は「責任」を持たされることにつながり、このことから仕事へのやりがい「達成感」へとつながっていく。上述したハーズバーグ理論におけるモチベーション要因の「承認」、「責任」そして「達成」という要因と全く符合するものである。

次に③の「職員が落ち込んでいるような時励ます」が4.00と、4点をキープする高い値となっている。人は誰でも、仕事の中で時に悩み、落ち込む経験をする。そんな時リーダーからの励ましは、明らかにモチベーションを高め良好な人間関係の醸成に役立つものである。やはり部下から見て、この「励ます」というリーダーの行為は高い評価を得るものである。

(3) 理想の情報収集・伝達機能

この機能の平均は4.27と4機能の中で2番目に高い値となっている。個々の項目の中で高いのは②の「施設利用者と話をする」の4.40と①の「職員と会話（報告、連絡、相談）を行う」の4.33である。

全ての組織において、リーダーが現場に出ることの重要性は言われる。そして社会福祉施設の仕事における現場とは、「施設利用者」と「職員」である。したがってこの現場での接触すなわち現場に出て会話をし、情報交換を行うことは、優れたリーダーの重要なリーダーシップ機能なのである。

また、③の「国・県・市等からの情報を職員に伝える」行為がやはり同じように4.23と高い。今日の高齢化社会においては、社会福祉の事業は極めて重要な事業となってきた。そして平成12年度の措置費の撤廃に始まった社会福祉の制度面での変革が、さまざまな情報を基に施設運営を行っていくことの重要性をもたらした。このことから言えば、「国・県・市

等からの情報」は極めて重要なものであり、そしてこれらの情報を組織全ての構成員が共有することが必要である。このことを部下が指摘しているのである。トップのみが情報を持つのではなく、部下もまた情報を欲していることをリーダーは理解しておかなければならない。

同じことは④の「理事会で決まったことを職員に知らせる」についても言える。この行為に対する評価点も4.13と高い。理事会での決定事項は組織全体に関わるものである。こういった内容を構成員である部下が知らされていないということは問題である。しかし現実はかなり知らされていないようである。リーダーが是非とも理解しておかなければならない行為の1つである。

(4) 理想の信頼性機能

この機能の平均点が4機能の中で最も高い値となっている(4.41)。

この機能は既述したように2つの要素を意味している。その第1の要素である自己の能力啓発という意味において②の「問題が発生した時迅速に対応する」に対しての評価が最も高く4.63である。このことをリーダーである施設長は理解しておきたいものである。社会福祉の世界は相手が人間である。そして個人として、あるいは人間関係においては、常にさまざまなトラブルが発生するものである。こういった時の問題処理能力が施設長には要求されるところである。

自己の能力面という点で④の「従来のやりかたにこだわらず、新しい提案をする」という行為については、4.21と②に比べれば若干低い値であるが、それでも4点を超え高い評価点となっていることを理解しておきたい。常に学ぶ姿勢、常に前進する姿勢を部下は求めていると言えるだろう。

意外に高い評価なのは①の「他の施設の情報を集め、研究する」である(4.24)。これからの競争時代を生き抜くことを部下も見据えており、リーダーにその研究を期待していると考えられるのである。

「信頼性機能」のもつ2つ目の要素は、部下を公平・公正に評価する、というものである。当質問で見ると③の「職員を公平に扱う」であり、これは4.55と極めて高い評価点である。部下は常に自分たちを公平に見て欲しいと願っている。元慶応大学の清水龍瑩は、多くの経営者にインタビューした結果、部下を仕事へ動機づける最大の要因が「部下を公平に扱う」であったと記述している（清水龍瑩1994）。本調査におけるリーダーシップ機能としての高い評価点もこれを裏付けていると考えられるだろう。

4. 部下から見た施設長の現実の4機能評価

では次に、現実において施設長はどのように部下から評価されているだろうか。これを調査結果から見ていこう。そしてその評価点と、上で考察した理想のそれとのギャップはどのようなものであるのか、を分析してみよう。

先の理想の施設長における評価より、全ての項目で数値が低い。これは現実的には一般的である。理想にかなわぬことは明らかである。

まず平均点を見てみると全てが3点を若干上回っており、「多少行っている」以上ということである。しかし数値的には4点の「かなり行っている」よりも「多少行っている」に近い数値ということが言えることから、平均的には、まだまだ十分なリーダーシップを発揮しているとは言えないであろう。その中で1番高い平均値を示しているのが(3)の人間関係志向機能である。現実の施設長が4機能の中では気を配っているものと理解できる。

では今少し具体的行動について見ていこう。

(1) 現実の仕事志向機能

この機能の全体の平均点が3.26と、3点を若干上回ったくらいの評価となっている。

この中で、③の「提供するサービスの質を高めるよう求める」が最も高

表2 部下から見た現実の施設長

N=833

(1) 仕事志向機能	平均	3.26
①仕事の厳しさを教える		2.97
②仕事に目標を設定することを求める		3.18
③提供するサービスの質を高めるよう求める		3.47
④ムダ・ロスをなくすよう求める		3.41
(2) 人間関係志向機能	平均	3.36
①施設長が決める重要案件について、管理職員に相談する		3.26
②職員に仕事を積極的に任せる		3.66
③職員が落ち込んでいるような時励ます		2.84
④職員に研修の機会を与える		3.69
(3) 情報収集・伝達機能	平均	3.25
①職員と会話（報告、連絡、相談）を行う		3.34
②施設利用者と話をする		3.26
③国・県・市等からの情報を職員に伝える		3.24
④理事会で決まったことを職員に知らせる		3.15
(4) 信頼性機能	平均	3.20
①他の施設の情報を集め、研究する		2.91
②問題が発生した時迅速に対応する		3.64
③職員を公平に扱う		3.15
④従来のやりかたにこだわらず、新しい提案をする		3.09

い評価点であり3.47となっている。「多少行っている」と「かなり行っている」のほぼ中間といって良く、この施設長の行動に対しては、部下からも一応の評価は得ているようである。

次いで高いのが④の「ムダ・ロスをなくすよう求める」(3.41)であり、これも一応の評価と言えるであろう。

しかし②の「仕事に目標を設定することを求める」(3.18)と①の「仕事の厳しさを教える」(2.97)の2つは「多少行っている」という程度であり、低い値と言わざるをえない。特に①はほんのわずかとはいえ、3点を下回っていることは問題と思われる。福祉の仕事は、高齢者やさまざまなハンディキャップをもった人々を相手とする仕事である。そこには常に

人身に関わる事故が発生するリスクを抱えている。その意味においても仕事は慎重であらねばならない。気をゆるめてはならない。ここにリーダーシップとしての「仕事の厳しさを教える」という行為が重要視されるのである。

(2) 現実の人間関係志向機能

既述したように、4機能の中ではこの人間関係志向機能の平均点が最も高い。とはいえ、3点と4点の間3.5には至っていない。しかしその中で個々の項目を見ると、この3.5を越えて評価を得ているのが、④の「職員に研修の機会を与える」(3.69)と②の「職員に積極的に仕事を任せる」(3.66)の2つである。この2つがかろうじて3.5を上回っている。

「職員に研修の機会を与える」ということは、職員の成長を支援することであり、職員への配慮ということから、職場の良好な人間関係構築への一助ともなる。この点で、部下から見て施設長が「ある程度実行している」ということは評価されよう。

また、「職員に積極的に仕事を任せる」は、部下を信頼し、その能力を評価していることの証でもあり、これについても「ある程度実行している」と考えて良いのであろう。

しかし、「管理職員に相談する」(3.26)そして特に、「職員が落ち込んでいるような時励ます」(2.84)が低い評価であることが気がかりである。部下にとって上司から声をかけられ相談されるということは、極めて重要なモチベーション要因であり、落ち込んでいる時の励ましは、さらなる重要なモチベーション要因である。そして、そのことが職場の暖かい人間関係を醸成するものである。こういったことから、この2つの要因に対して部下からの評価が低いことは、上司としての施設長が考え直さねばならないと言えるであろう。

(3) 現実の情報収集・伝達機能

全体平均が3.25と低い評価となっている。かろうじて3点を上回る評価である。この中で平均を上回っているのが次の2つである。

まず、①の「職員と会話（報告、連絡、相談）を行う」で、これがこの機能の中では一番高く3.34、次いで②の「施設利用者と話をする」が3.26という評価である。

この2つはいずれも施設長が現場に出る姿を示しており、職場のリーダーとしては極めて重要な行動である。今少し高い評価を得たいものである。

これに対して③の「国・県・市等からの情報を職員に伝える」（3.24）と、④の「理事会で決まったことを職員に知らせる」（3.15）は共に平均点を下回り、特に④の行動が低い評価となっている。

施設長によっては理事長あるいは理事を兼務している人がいるが、多くは理事会のメンバーではなく、現場のリーダーという立場の人が多く、いわば中間管理者という立場である。この立場のリーダーにとって重要なことは、上からの情報を下へ流し、下からの情報を上へ流すという、情報の伝達機能の発揮である。こういったことから考えれば、この「理事会で決まったことを職員に知らせる」という行動にあまり高い評価を与えられていないことには反省が求められよう。

(4) 現実の信頼性機能

既述したように、信頼性機能の内容は、1つは「自ら自己啓発に努めること、そしてそのことから蓄積される能力への信頼性」そして2つには「部下を公平・公正に評価すること」である。

まず、自己啓発に努め能力を蓄積することに関連した質問は①の「他の施設の情報を集め、研究する」であり、②の「問題が発生した時迅速に対応する」であり、そして④の「従来のやりかたにこだわらず、新しい提案をする」である。この中で②への評価が3.64であり、まずまずの評価と言

えそうである。しかし④の評価については3.09とあまり思わしくない。「多少行っている」に近いのである。環境の変化に対する柔軟性が求められる今日、この行為は重要視されるものである。そして、①の「他の施設の情報を集め、研究する」はさらに低く、2.91と3点を少し割り込んでいる。リーダーとして常に研究する姿を部下に示す必要があり、今少し努力が必要である。

次に、2つ目の「部下を公平・公正に評価」という問題では、本調査では③の「職員を公平に扱う」の質問であり、3.15と3点を若干上回る程度であり、これまた今少し努力せねばならない。経営者の多くが「部下を公平に扱うことが最大の仕事へのモチベーション要因である」という清水(1994)の研究については既述したところである。「部下を公平に扱うこと」は、リーダーシップの重要な内容であり、これに対してもっと高い評価が得られるよう努力することがリーダーの努めである。

5. 理想と現実のギャップ

(1) 平均点の比較

4機能それぞれの平均点を比較してみると表3のようになる。

ギャップの最も大きいのが「信頼性機能」であり、そのギャップは1.12、次いで「情報収集・伝達機能」のギャップが1.09である。このギャップは5点尺度の2割強の開きということになり、やはりこのギャップは大きいものと考えて良いだろう。部下から見て4機能の中ではこれらの2つの機能が不十分だということになる。

逆にギャップが小さいのを見ると、仕事志向機能である。5点法の中での0.78は決して小さな値ではないが、仕事の厳しさ等、生産性向上への施設長の行動は、理想と現実のギャップについては他の機能と比較すれば、相対的には小さいということである。施設長のリーダーシップとして、仕事志向の機能については、部下が考えている程度により近く施設長が実行

表3 理想と現実：平均点の比較

N=833

	理想	現実	ギャップ (理想－現実)
仕事志向機能	4.04	3.26	0.78
人間関係志向機能	4.15	3.36	0.79
情報収集・伝達機能	4.27	3.18	1.09
信頼性機能	4.41	3.29	1.12

しているということになる。

(2) 具体的行動に見るギャップ

では、それぞれの具体的行動についてのギャップを見てみよう。表4がそれである。まずこの中で、ギャップが1.00以上あるものについて見てみる。すると(1)の仕事志向機能についてはギャップが1以上のものはない。上述したように、4機能の中では、部下から見て理想と現実の間のギャップが小さいということである。

これに対して信頼性機能では、4つの項目の中で3つまでが、ギャップが1.0を超えている。この中で最もギャップの大きいのが④の「職員を公平に扱う」である。この項目は理想の値も4.55と高く、したがってギャップが大きくなっている。筆者がかつて行った主事クラスの方への調査での自由記述覧には、「上司の施設長が公平に扱ってくれない」という不満が多く見られた。既述したように、「部下を公平に扱うこと」は重要なモチベーション要因であり、リーダーシップ機能の具体的行動内容なのである。これについてのギャップが大きいことは残念な結果である。

2番目にギャップの大きいのが、同じく信頼性機能の「①他の施設の情報を集め、研究する」であり、ギャップは1.33と大きい。やはり大きなギャップと言わざるを得ない。施設長が常に施設運営上、研究を怠らないという姿勢を見せることが重要であり、それが部下からの信頼を得る条件なのである。しかしこれについての理想と現実のギャップがこのように大き

いということは問題視せざるを得ないということになる。先にも示したように、これは現実の施設長がこの行動を行っていない（2.91）ということに問題がある。理想に近づく努力が必要である。

いま1つ信頼性機能の中でギャップが大きいのが「④従来のやりかたにこだわらず、新しい提案をする」である。ギャップは1.33とこれも大きい。これもまた施設長の能力を問うものである。社会福祉施設という組織が、環境の変化にも十分対応できるためには、慣習にとらわれることなく新しい提案ができる能力と勇気がある。これに対して理想と現実の間には大きなギャップがあるというのが、部下からの評価である。あと2つギャップが1.00以上の項目がある。まず1つは人間関係志向機能の「③職員が落ち

表4 具体的行動についてのギャップ

N=833

	理想	現実	ギャップ
(1) 仕事志向機能			
①仕事の厳しさを教える	3.83	2.97	0.86
②仕事に目標を設定することを求める	4.02	3.18	0.84
③提供するサービスの質を高めるよう求める	4.33	3.47	0.86
④ムダ・ロスをなくすよう求める	3.96	3.41	0.55
(2) 人間関係志向機能			
①施設長が決める重要案件について、管理職員に相談する	4.16	3.26	0.90
②職員に仕事を積極的に任せる	4.10	3.66	0.44
③職員が落ち込んでいるような時励ます	4.00	2.84	1.16
④職員に研修の機会を与える	4.32	3.69	0.63
(3) 情報収集・伝達機能			
①職員と会話（報告、連絡、相談）を行う	4.33	3.34	0.99
②施設利用者と話をする	4.40	3.26	1.14
③国・県・市等からの情報を職員に伝える	4.23	3.24	0.99
④理事会で決まったことを職員に知らせる	4.13	3.15	0.98
(4) 信頼性機能			
①他の施設の情報を集め、研究する	4.24	2.91	1.33
②問題が発生した時迅速に対応する	4.63	3.64	0.99
③職員を公平に扱う	4.55	3.15	1.40
④従来のやりかたにこだわらず、新しい提案をする	4.21	3.09	1.12

込んでいるような時励ます」である。これは既述したように、現実の評価が極めて低いことがギャップを大きくしている原因であろう。いずれにせよ、部下にとっては、自分の気持ちを理解して欲しいという点で、現在の施設長には不満があるということである。

いま1つは、情報収集・伝達機能の「②施設利用者と話をする」である。理想と現実のギャップが1.14もあり、これもやはり問題である。施設長が施設利用者と積極的に話をするということは現場を理解する上では極めて重要なことであり、理想としても高い値を示していることを今一度理解しておく必要がある。

なおギャップが1.00未満ではあるが、ほぼ1.00に近いものとして以下が挙げられる

情報収集・伝達機能

- | | |
|---------------------|-----------|
| ①職員と会話（報告，連絡，相談）を行う | ギャップ 0.99 |
| ③国・県・市等からの情報を職員に伝える | ギャップ 0.99 |
| ④理事会で決まったことを職員に知らせる | ギャップ 0.98 |

信頼性機能

- | | |
|------------------|-----------|
| ②問題が発生した時迅速に対応する | ギャップ 0.99 |
|------------------|-----------|

この結果を見ると次のように言えるであろう。すなわち、4機能のうち、3番目の「情報収集・伝達機能」と、4番目の「信頼性機能」については、全ての項目において理想と現実の間には大きなギャップがある、と。すなわち、部下から見て上司である施設長は、「情報収集・伝達機能」と「信頼性機能」をもっとしっかり行わねばならないということである。この2つの機能について、施設長の現実での行動がまだまだ理想には遠いということを理解し、積極的行動が望まれるのである。

6. 現実の施設長に関する部下評価の機能間相関

部下が上司を評価した際、本調査で質問した16の質問に対して、どれだ

け評価の間で相関があるかを見てみよう。これを示したのが表5である

表では0.3以上のものに網掛けをしてある。なぜ0.3以上かは特段の科学的根拠はない。ただ、多くの社会科学の資料を散見した時、この数字以上の数値が相関ありとしているものが多いのである。すなわち、表5では0.3以上を相関がありとして考える。まず、全体的には項目の多くで相関があり、現実的にはかなり公平に見ているのではないかと推定できる。今少しリーダーシップ行動を具体的に見ていこう。

(1) 信頼性機能が他の機能と相関がある

まず見て取れるのは4番目の信頼性機能と他の機能との相関を示す項目で、わずかに2項目で相関係数が小さい、というだけである。すなわち、信頼性機能の「③職員を公平に扱う」という項目と1の仕事志向機能の「②仕事に目標を設定することを求める」と、「④ムダ・ロスをなくすよう求める」の2つが相関係数が低く「相関なし」と言えるものである。そして他の項目とは全て「相関あり」という値となっているのである。これがまず特徴的である。

すなわち、4機能の中で信頼性機能をしっかり遂行していると評価された現実の施設長は、他の機能も高く評価されている確率が高いということを示しているのである。換言すれば、逆にこの信頼性機能をあまり遂行していないと評価された施設長は、他の3つの機能も低く評価されてしまっている確率が高いということである。

(2) 仕事志向機能には他の機能との相関が低い行動も見られる

表5において、相関係数が0.3未満を示している行動を見ると、それらは全て「仕事志向機能」との相関である。それを表にしてみると表6のようになる。

これに関してはどのように解釈するのが良いであろうか。考えられるこ

表5 現実の施設長行動に関する機能間相関

N=833

	(1)-①	②	③	④	(2)-①	②	③	④	(3)-①	②	③	④	(4)-①	②	③
(1)-①															
②	.630**														
③	.613**	.702**													
④	.486**	.565**	.591**												
(2)-①	.410**	.383**	.441**	.315**											
②	.275**	.315**	.344**	.294**	.391**										
③	.469**	.399**	.446**	.323**	.471**	.422**									
④	.376**	.377**	.425**	.237**	.400**	.389**	.448**								
(3)-①	.484**	.421**	.464**	.292**	.511**	.440**	.659**	.507**							
②	.389**	.320**	.402**	.177**	.362**	.302**	.550**	.351**	.590**						
③	.492**	.418**	.468**	.295**	.452**	.366**	.469**	.513**	.534**	.410**					
④	.433**	.416**	.404**	.266**	.442**	.352**	.458**	.457**	.482**	.392**	.648**				
(4)-①	.514**	.501**	.528**	.379**	.496**	.386**	.539**	.497**	.559**	.425**	.614**	.530**			
②	.551**	.474**	.554**	.382**	.563**	.414**	.600**	.470**	.645**	.531**	.563**	.523**	.625**		
③	.349**	.257**	.359**	.187**	.467**	.375**	.612**	.432**	.583**	.472**	.463**	.469**	.492**	.619**	
④	.499**	.486**	.560**	.373**	.484**	.398**	.528**	.478**	.555**	.426**	.499**	.439**	.596**	.618**	.527**

** 1%レベルで有意

表6 「仕事志向機能」の項目と相関が低い他の機能の項目

	(1) 仕事志向機能		
	①仕事の厳しさを教える	②仕事に目標を設定することを求める	④ムダ・ロスをなくすよう求める
(2) 人間関係志向機能			
②職員に仕事を積極的に任せる	0.275		0.294
④職員に研修の機会を与える			0.237
(3) 情報収集・伝達機能			
①職員と会話（報告、連絡、相談）を行う			0.292
②施設利用者と話をする			0.177
③国・県・市等からの情報を職員に伝える			0.295
④理事会で決まったことを職員に知らせる			0.266
(4) 信頼性機能			
③職員を公平に扱う		0.257	0.187

とは、「仕事志向の」機能は、厳しさが前面に出る可能性が強いことから、先に示したリーダーのもつ個人特性の違いから、他の機能に及ぼす影響度合いが異なるのではないだろうか。

特に④の「ムダ・ロスをなくすよう求める」と、他の機能の項目との相関が低いことがこの事を物語っているように考えられる。厳しくムダ・ロスに対しての統制を行うことは、職員にとって「うるさい」という印象を与え、このことが、他の機能の項目との間で、評価が高く出るリーダーと低く出るリーダーと、バラバラの相関となると考えられるであろう。となれば、既述したように、各リーダーの個人特性が大ききものをいう事になる、と言えるのではないだろうか。個人特性の重要性を改めて強調しておきたいと思う。

7. 理想の施設長に関する部下評価の機能間相関

最後に、主事クラスの人たちが理想と考える施設長に関して、項目間での評価の相関を見てみよう。先の6においての分析は、現実の施設長に関しての評価に関する相関であったが、そもそも、部下である主事が、上司である施設長に対して、理想的にはどのような評価をするのか、その評価の項目間では相関があるのかどうかを知っておくことは重要であろう。それをまとめたのが表7である。この相関係数から何が読み取れるであろうか。以下考察する。

(1)「情報収集・伝達機能」が他機能と最も相関が高い

表7からまず読み取れるのは、3番目の機能である「情報収集・伝達機能」が他の3つの機能と一番相関が高いということである。ただ1番目の「仕事志向機能」とはそれほど高い相関は見られない。しかし、この「仕事志向機能」は総じて他の機能とは相関は高くないことを見れば、やはりこの「情報収集・伝達機能」が他の機能と最も相関が高いということであ

表7 理想の施設長行動に関する機能間相関

N=833

	(1)-①	②	③	④	(2)-①	②	③	④	(3)-①	②	③	④	(4)-①	②	③
(1)-①															
②	.479**														
③	.418**	.511**													
④	.285**	.377**	.456**												
(2)-①	.216**	.264**	.310**	.251**											
②	.254**	.236**	.285**	.209**	.592**										
③	.280**	.215**	.266**	.172**	.264**	.320**									
④	.179**	.288**	.334**	.259**	.263**	.316**	.351**								
(3)-①	.207**	.227**	.324**	.217**	.416**	.295**	.552**	.386**							
②	.187**	.169**	.300**	.174**	.269**	.242**	.390**	.305**	.464**						
③	.247**	.271**	.278**	.230**	.368**	.309**	.267**	.378**	.382**	.390**					
④	.227**	.202**	.219**	.227**	.338**	.279**	.314**	.310**	.372**	.339**	.648**				
(4)-①	.241**	.261**	.312**	.256**	.352**	.309**	.300**	.356**	.355**	.391**	.541**	.538**			
②	.153**	.191**	.308**	.210**	.319**	.270**	.311**	.356**	.455**	.332**	.407**	.341**	.385**		
③	.215**	.175**	.251**	.163**	.262**	.280**	.312**	.285**	.312**	.331**	.382**	.348**	.357**	.577**	
④	.164**	.170**	.244**	.186**	.289**	.271**	.280**	.281**	.296**	.282**	.309**	.338**	.418**	.420**	.435**

** 1%レベルで有意

る。この結果については、筆者がかつて民間企業に関して行った分析においても全く同様の結果が出ており、したがって、社会福祉施設におけるリーダーも、この「情報収集・伝達機能」を最も重視しておくことが必要である。

(2)「仕事志向機能」と「人間関係志向機能」が意外と相関がある

第1の機能「仕事志向機能」と第2の機能「人間関係志向機能」とは、時に相反する作用を生むと考えられてきている。表5、表6でもその傾向を見た。すなわち、生産性の向上を強く求めて「仕事志向機能」を強調すると、「上司は厳しすぎる」と感じてそのことが、楽しい職場づくりを志向する「人間関係志向機能」への評価を下げてしまう部下が現れる、ということであろう。特に「仕事の厳しさを教える」、「ムダ・ロスをなくすよう求める」という行為を強く行うことは、他の機能の評価をも高めることにはなり難いことを示していると言えそうなのである。

しかし、この表7を今一度よく見てみよう。「仕事志向機能」の「③提

供するサービスの質を高めるよう求める」の項目は、「人間関係志向機能」の「①施設長が決める重要案件について、管理職員に相談する」（相関係数は0.310）と「④職員に研修の機会を与える」（相関係数は0.334）の2項目とはいずれも相関係数が高く、共に相関あり、である。さらに、「②職員に仕事を積極的に任せる」との相関係数は0.285、そして「③職員が落ち込んでいるような時励ます」との相関係数は0.266という値であり、決して低いとは言えない。研究者によっては、この数値は相関あり、とするケースがある。

以上のことから、「仕事志向機能」の中でも「提供するサービスの質を高めるよう求める」という行為は、自分自身に「口うるさい」と映るより、職場の向上として理解され易く、したがって「人間関係志向機能」との間においても高い相関を示している、と考えてよいであろう。

そしてさらに、それ以外の項目に関しての相関係数を見るならば、2つの項目間の相関係数が0.172と0.179と低いものの、あとは2点台である。すなわち、全く相関がない、というほどには低い値ではなく、若干は相関あり、という範囲と言えるであろう。

このように見てくると、「仕事志向機能」と「人間関係志向機能」は必ずしも対立するあるいは無相関である、とはいいきれず、むしろ「意外に相関がありそうだ」と言えるようである。1つの注目しておくことと言えるだろう。

おわりに

本稿は、社会福祉施設の施設長のリーダーシップについての考察である。基本的にはリーダーシップ機能を4つに規定し、この4つの機能が、社会福祉施設における現場のリーダーである施設長にも有用なものであるのかを検証しようとした。結果的には有用であることが検証できたと考える。

従来からある、「仕事志向機能」、「人間関係志向機能」はやはり今日に

においても、そして社会福祉施設においても重要なリーダーシップ機能である。そしてさらに「情報収集・伝達機能」と「信頼性機能」が加えられて4つの機能が社会福祉施設における施設長のリーダーシップ機能ということである。そして特にこの中で、「情報収集・伝達機能」が他の機能との相関が高いことから、この「情報収集・伝達機能」をしっかり遂行するならば、リーダーとしてリーダーシップ機能を十分発揮することが可能である、と結論づけられるのである。このことは実践上極めて有用な結論であると考えられる。

参考文献

- (1) 金井壽宏 (2005)『リーダーシップ入門』日経文庫。
- (2) Kouzes, James, M., and Barry Z. Posner(1991). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. (岩下 貢訳『信頼のリーダーシップ ―こうすれば人が動く「6つの規範」』生産性出版, 1995年)
- (3) 潮崎通康 (1978)『成功する管理者』日本リクルートセンター。
- (4) 柴田悟一, 中橋國藏編著 (2003)『経営管理の理論と実際 新版』東京経済情報出版。
- (5) 柴田悟一編著 (2009)『組織マネジメントの基礎』東京経済情報出版。
- (6) 清水龍瑩 (1994)『ソファで読む経営哲学』慶応通信。
- (7) Stogdill, R. M.(1948). “Personal factors associated with leadership : A survey of the literature”. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- (8) Stogdill, R. M.(1950). “Leadership, Membership and Organization”, *Psychological Bulletin*, 47,,: pp.1-14.
- (9) Stogdill,R.M.(1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York : The Free Press.
- (10) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳『リーダーシップに「心理学」を生かす』ダイヤモンド, 2005.
- (11) Drucker, P. F.(1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo. (上田惇生編訳 (2001)『マネジメント』ダイヤモンド社.)
- (12) Herzberg, F.(1966). *Work and Nature of Man*, World Pub. Co. (北野利信訳 (1968)『仕事と人間性』東洋経済新報社.)

- (13) Bass, B. M.(1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, (Revised and expanded.) New York: Free Press.
- (14) Barnard,C.I.(1938). *The Functions of the Exective*, (山本安次郎ほか訳 (1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社.)
- (15) 三隅二不二 (1984)『リーダーシップ行動の科学：改訂版』有斐閣.
- (16) Yukl, Gary(1998). *Leadership in Organizations. 4ed.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- (17) Likert, R.(1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill. (三隅二不二 訳 (1968) 『経営の行動科学』ダイヤモンド社.)